



**USAID** | **PERU**  
FROM THE AMERICAN PEOPLE

# ACCIÓN COMUNITARIA PARA LA VIDA LÍCITA

UN APORTE DESDE LA COMUNICACIÓN PARA EL  
DESARROLLO

**June, 2011**

This publication was produced for review by the United States Agency for International Development. It was prepared by Chemonics International Inc.

# ACCIÓN COMUNITARIA PARA LA VIDA LÍCITA

UN APOORTE DESDE LA COMUNICACIÓN PARA EL  
DESARROLLO

Contract No. AID-527-C-07-00002

## I. Introducción

¿Cómo hacer comunicación para el desarrollo en escenarios de inestabilidad social y política? ¿Cómo promocionar estilos de vida lícita en comunidades cuyas prácticas ilícitas se sostienen en el discurso de la pobreza y la presión del narcotráfico? ¿Cómo sostener cambios de comportamiento en las comunidades que a pesar de dichas circunstancias, deciden cambiar su estilo de vida? Estas son algunas de las preguntas que han motivado el desarrollo de diversas estrategias y acciones de comunicación en el marco del Programa de Desarrollo Alternativo (PDA). La experiencia, que se sistematiza a continuación, y que fue ejecutada como un piloto en 84 comunidades, es un intento de respuesta, pero a la vez, constituye una propuesta técnica y metodológica del rol de la comunicación en los procesos de desarrollo comunitario. Esta propuesta se sustenta en una evaluación participativa realizada al final de la implementación de esta experiencia y en la que participaron líderes comunitarios, comunicadores y profesionales vinculados al desarrollo alternativo.

## II. Antecedentes y justificación

El riesgo de la resiembra en comunidades que decidieron voluntariamente optar por una vida lícita, es un riesgo latente. De hecho, algunas comunidades muestran indicios de resiembra<sup>1</sup>.

Surge entonces, la pregunta, ¿Qué impulsa a los agricultores a sembrar coca nuevamente? Responder que es una razón económica sería tener una visión limitada de la problemática. Entendemos, por las evidencias de investigaciones y estudios realizados por el PDA<sup>2</sup> que existe un sinnúmero de factores que determinan el comportamiento de los agricultores respecto al cultivo de la hoja de coca. Algunos de esos factores pueden ser influenciados por la intervención del programa en general, y de estrategias de comunicación en particular; mientras que otros, solo pueden ser afectados directamente por otros actores, principalmente, el Estado.

Entre los factores en los que una estrategia de comunicación para el cambio de comportamiento y para el cambio social puede influir están los siguientes:

### ***La falta de una cultura de lo lícito***

La experiencia ha demostrado que el agricultor conoce que la mayor parte de la hoja de coca que cultiva tiene fines ilícitos, es decir, está destinada al narcotráfico, sin embargo, no existe en él una conciencia de lo que dicha práctica conlleva.

---

<sup>1</sup> Según un estudio del Cuerpo de Apoyo al Desarrollo Alternativo (CADA) realizado a finales del 2007, 9 de 27 comunidades visitadas en Aguaytía muestran indicios de resiembra; 1 de 26, en Tarapoto; 4 de 24, en Pucallpa; y 1 de 17, en Tingo María.

<sup>2</sup> “Diagnóstico comunicativo de valles cocaleros”; “Encuesta de impacto del PDA”; “Estudio de vulnerabilidad”.

La primera cuestión es, entonces, definir qué entendemos por economía y vida lícita. O más aún, qué entendemos por “licitud”. Conviene hacer una primera digresión entre “licitud” y “legalidad”. El primero de los conceptos es genérico, global; mientras que el segundo, restrictivo. La legalidad está asociada a un orden jurídico establecido: lo legal y lo ilegal están marcados por la institucionalidad, por las leyes y sus formas de aplicarla. La licitud incluye el anterior concepto, pero añade, además, un elemento de carácter ético y de orden social natural. Lo lícito es el respeto por las leyes, pero también es el apego a los principios y los valores éticos fundamentales. En tal sentido, el cultivo de coca es ilícito en tanto su cultivo y posterior procesamiento tiene consecuencias directas en el ordenamiento social, en la gobernabilidad, en la seguridad y, en última instancia, en la salud misma de las personas. Estamos entonces ante un problema de carácter ético y no sólo legal. Cuando afirmamos que el cultivo ilícito de hoja de coca impide el desarrollo, estamos afirmando que genera un daño directo a la sociedad en su conjunto y al individuo en particular. Existe, por tanto no solo una implicancia legal, sino, además, y aún más importante, una implicancia ética que afecta, en sentido último, el mismo proyecto país que tenemos el trabajo de construir. Y es sobre esa causa que la comunicación puede actuar.

### ***Incipientes capacidades para la autogestión comunitaria del desarrollo***

Los líderes y autoridades de las comunidades que son parte del PDA no poseen suficientes habilidades y capacidades desarrolladas para la gestión del desarrollo. Si bien han estado expuestos -unos más que otros- a programas de capacitación y fortalecimiento de capacidades para el manejo de herramientas de gestión del desarrollo, el nivel de incorporación de dichas prácticas es incipiente.

Además, las comunidades en las que intervenimos carecen de una visión de mediano y largo plazo, hecho que les impide mirar su desarrollo pensando en el futuro y que reduce el mismo a una visión de corto plazo y centrada en el progreso y en variables económicas, y en la que no se evidencia el cultivo de la hoja de coca como un impedimento para ese desarrollo.

Este piloto pretende desarrollar acciones destinadas precisamente a facilitar la construcción y la gestión de una visión compartida de desarrollo comunitario, visión en la que participen todos los subgrupos de las comunidades, entendiéndose por estos a los jóvenes, mujeres y niños además de los adultos. La realización de esta visión de desarrollo comunitario no admite prácticas ilícitas como el cultivo de coca.

***La falta de entendimiento de la naturaleza, posibilidades y limitaciones de los agentes externos del desarrollo y los elementales niveles de participación comunitaria.***

Subsiste, como en la mayor parte de las comunidades del país, una cultura asistencialista que ocasiona un desencuentro marcado entre la oferta del programa y la demanda de los agricultores: se enfrentan constantemente, la sobre demanda de las comunidades con la “aparente” sub oferta del PDA. Y este hecho genera conflicto.

Más allá de revertir la “cultura asistencialista”, es indispensable la comunicación del rol del PDA en el desarrollo comunitario y, complementariamente, la promoción de una participación de la población - cada vez más activa y decisoria - en sus propios procesos de desarrollo: cogestión y auto eficacia son prácticas fundamentales a incorporar en las comunidades.

### **III. La plataforma de comunicación comunitaria**

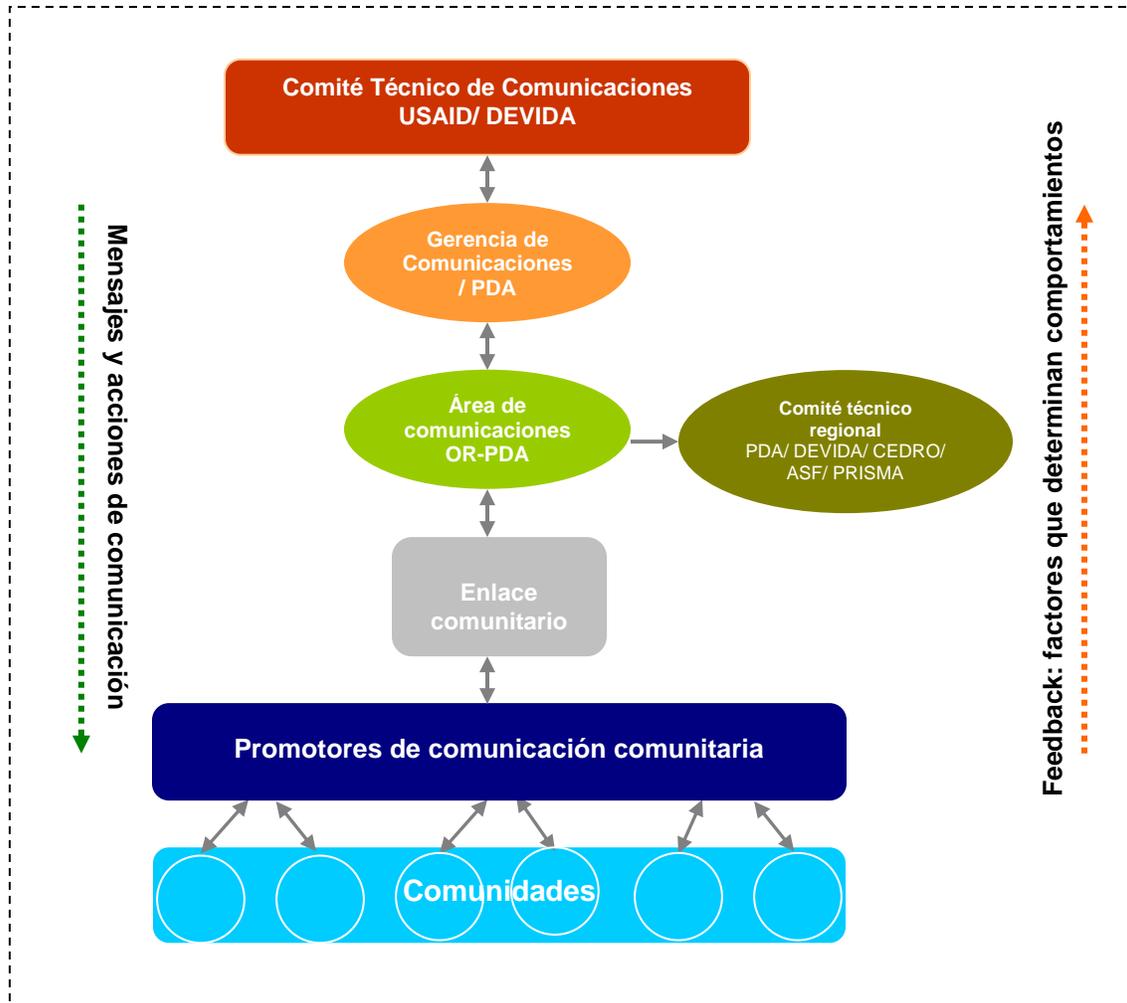
La estrategia de comunicación del Programa del Desarrollo Alternativo 2004-2007 incluye el diseño de dos plataformas que se corresponden con los objetivos de la estrategia: La plataformas de opinión pública y comunicación comunitaria. Específicamente, la plataforma de comunicación comunitaria responde al objetivo: “Las familias de las comunidades en las zonas de intervención han adoptado y mantienen comportamientos lícitos libres de coca”.

Como estrategia, dicha plataforma pretende:

- Implementar estrategias y actividades de comunicación directa y permanente con los beneficiarios de las comunidades firmantes - o potenciales firmantes - de los convenios marco de reducción gradual y concertada, de manera que se promueva un cambio de comportamiento sostenible respecto de la economía ilícita de la hoja de coca.
- Articular la acción de los diferentes actores de desarrollo con influencia en las comunidades bajo el marco de acción del PDA con la finalidad de hacer sinergia para fortalecer la implementación de estrategias y la exposición de los mensajes.
- Fortalecer las capacidades, habilidades y competencias comunicativas de de las propias redes del PDA y establecer una acción concertada y articulada a la estrategia de comunicación del programa.
- Servir como una fuente de información continua sobre las actividades, avances y resultados del programa, así como recoger las percepciones y valoraciones de las familias de las comunidades firmante del convenio marco, respecto del programa.

La plataforma es, en suma, un modelo operativo, a través del cual se implementan acciones para la consecución del objetivo mencionado. En tanto modelo operativo, incluye en su diseño actores, estrategias y propósitos. Es en el marco de esta plataforma que se incluye el desarrollo e implementación del piloto de comunicación comunitaria.

**Cuadro N°1 – Plataforma de comunicación comunitaria**



#### IV: El piloto “Acción comunitaria para la vida lícita”

##### a. La hipótesis de acción

La hipótesis sobre la que se fundamenta el modelo es la siguiente:

*“La sostenibilidad de la decisión de abandonar los cultivos ilícitos de hoja de coca depende, entre otros factores, de la presencia de procesos de desarrollo comunitario fundamentados en la*

*cogestión y la auto eficacia colectiva. La comunicación facilita la construcción de identidad comunitaria y de una visión de futuro compartida, las cuales considera como base de todo proceso de desarrollo”*

En estricto, este modelo explicativo, demanda la discusión sobre los siguientes conceptos clave: desarrollo, desarrollo comunitario, responsabilidad compartida, cogestión, auto eficacia colectiva, identidad comunitaria y visión de futuro compartida. Esta discusión está aún abierta.

## b. Las etapas del proceso

Este piloto, concebido bajo los parámetros de movilización comunitaria para el cambio social, ha involucrado el diseño del siguiente proceso, adaptado de modelos de movilización comunitaria desde el campo de la comunicación para el desarrollo.

**Cuadro N°2 – Etapas del proceso**



### Paso 1

#### Consenso para el desarrollo

Ningún proceso de desarrollo es impuesto. Por esta razón el piloto empieza con un diálogo con las comunidades para lograr el consenso y acuerdo para iniciarlo. La puerta de entrada la constituye los líderes y autoridades de las comunidades a quienes se les explica el proceso. Ellos son quienes, luego, en asamblea comunitaria, presentan la propuesta y acatan la decisión de la asamblea. Si la respuesta es positiva, se inicia el

proceso. Es necesario señalar que el piloto continúa sí y solo sí la comunidad mantiene su decisión; si está cambia, las actividades se paralizan.

## **Paso 2**

### **Construyendo una visión de futuro compartida**

Una vez logrado el consenso y acuerdo de la comunidad, un primer paso necesario es construir una idea de futuro compartida en la comunidad. Una visión que incluya la participación de los subgrupos de la comunidad (jóvenes, mujeres, niños) en especial, de aquellos más vulnerables. Esta visión de desarrollo, inicial aún e inacabada, sirve de punto de partida sobre el cual se desarrollan acciones destinadas a fortalecer capacidades para la autogestión comunitaria.

## **Paso 3**

### **Espacios de comunicación e identidad comunitaria**

La ausencia de identidad comunitaria es un factor común en los valles cocaleros en los que trabajamos. Responde a la misma configuración de las comunidades, las cuales se forman, en la mayor parte de los casos, por procesos de migración y de residencia temporal en los territorios que ocupan.

Consideramos que la comunicación puede facilitar esta construcción de identidad comunitaria. El piloto pretende sentar las bases para un proceso que será mucho más largo. Además, dado que lo simbólico tiene un valor y significado especial en los espacios rurales de la amazonía, motivamos a la construcción o implementación de un espacio de comunicación comunitaria que permita articular a la comunidad en torno a su propia historia, a su visión de futuro, a sus compromisos y a sus proyectos. Este espacio de comunicación comunitaria (maloca o lo que la comunidad decida) se constituye en un símbolo de desarrollo en el cual, en una ceremonia casi ritual, se introduce el mapa de futuro que construyeron en el paso 2. Este espacio debiera servir para visualizar la dinámica de la comunidad, sus iniciativas comunales y sus logros y avances dentro de una economía lícita.

## **Paso 4**

### **Fortaleciendo capacidades**

Resulta fundamental dotar a los líderes y autoridades locales de herramientas de gestión y autogestión de sus planes de desarrollo. No se trata de un proceso teórico y ambicioso de fortalecimiento de capacidades, sino de un intento práctico y con productos específicos para mejorar sus mecanismos de gestión y su organización comunal. Esta etapa concluye con la elaboración de un plan mínimo de desarrollo comunitario integral que no esté centrado solo en lo económico (léase mejoras en infraestructura y/o proyectos productivos), sino que incluya

las nociones de bienestar y mejora de la calidad de vida. En este momento resulta fundamental el trabajo articulado con el componente de desarrollo local y con los socios del desarrollo, en especial, con el proyecto Municipios y Comunidades Saludables que cuenta con una metodología validada para tal fin, llamada “Liderazgo moral y gestión comunitaria”<sup>3</sup>.

## **Paso 5**

### **Construyendo tejido y capital social**

Resulta igualmente importante que las comunidades “sientan” que no están solas, que hay otras comunidades de su mismo distrito y de otros valles que han iniciado este proceso y que han optado por la vida lícita y están viviendo los beneficios que ésta trae consigo. Por tanto, se programan encuentros distritales de las comunidades que han participado en este piloto, en los cuales se comparten visiones de desarrollo y se ubican elementos comunes de los planes de desarrollo comunitario, a partir de lo cual se constituye una plataforma de negociación con las autoridades locales en los procesos de planificación distrital concertada y en los presupuestos participativos.

## **Paso 6**

### **Advocacy comunitario**

Finalmente, se promoverá que algunos de estos elementos comunes de los planes de desarrollo comunitario sean incluidos en los planes de desarrollo distrital y tengan un presupuesto para su realización.

### **c. Las regiones en las que se trabajó**

La primera etapa del piloto comunitario focalizó su trabajo en la Región Ucayali, específicamente en los distritos de Curimaná, Campo Verde, Puerto Inca y Nueva Requena, luego, la experiencia se expandió a escala a las provincias de Mariscal Cáceres (San Martín), Leoncio Prado (Huánuco) y al distrito de Padre Abad, de la provincia del mismo nombre de la Región Ucayali. El siguiente cuadro resume la cobertura de la iniciativa:

---

<sup>3</sup> En diferente medida, los contenidos de este módulo, fueron adaptados para su dictado en los talleres y reuniones de fortalecimiento de capacidades en gestión. Entre otros, se desarrollaron los siguientes temas: valores relacionados al desarrollo, liderazgo comunitario, planificación participativa.

Oficina regional	Organizando la acción comunitaria: Asambleas de consulta	Construyendo una visión de futuro compartida: Talleres participativos	Generando espacios y medios de comunicación e identidad comunitaria: Malocas informativas	Fortaleciendo capacidades: Talleres de liderazgo y gestión del desarrollo	Construyendo tejido y capital social: Encuentros intercomunales distritales	Evaluando participativamente: Talleres
PUCALLPA	46	46	14	14	13	11
AGUAYTÍA	7	7	3	7	7	7
SAN MARTÍN	25	25	8	8		
TINGO MARÍA	6	6	6	6	6	6
<b>Total</b>	<b>84</b>	<b>84</b>	<b>31</b>	<b>54</b>	<b>20</b>	<b>24</b>

#### d. La selección de comunidades

En la primera etapa del piloto, el único criterio de selección de comunidades fue el “indicio de resiembra” de hoja de coca en comunidades firmantes del convenio marco de reducción voluntaria de los cultivos de coca. La misma experiencia nace como respuesta a la pregunta ¿cómo hacer sostenible el comportamiento del agricultor que ha erradicado voluntariamente? Conforme la estrategia maduro, se fue expandiendo, fue cambiando y convirtiéndose en un modelo de comunicación comunitaria para la promoción del desarrollo, los criterios de selección de las comunidades fueron afinándose y adaptándose a las realidades particulares de cada zona.

En la segunda etapa, el criterio fundamental de selección lo constituyó el nivel de conflicto de la comunidad con el PDA. Así, se seleccionaron comunidades en las que la relación con el programa estaba deteriorada ya sea por retrasos en el cumplimiento de los compromisos de alguna de las partes o por influencia de liderazgos internos y/o externos; sin embargo, aún existían “condiciones mínimas” para el inicio del proceso. Dichas condiciones mínimas la constituían la aceptación de la comunidad para el inicio del proceso. Se estableció como criterios complementarios el acceso geográfico de las comunidades y la disponibilidad de recursos financieros.

Concluida la segunda etapa, y en función de las restricciones en los recursos humanos y financieros disponibles, se redujo el número de comunidades seleccionadas por ámbito. La reducción se realizó bajo los siguientes criterios:

- ✓ Estado de implementación del proceso
- ✓ Factibilidad para continuar el proceso
- ✓ Nivel de organización comunal
- ✓ Nivel de relación con el PDA

#### **e. La modalidad de operación**

El piloto de comunicación comunitaria nace como una iniciativa del componente de comunicaciones ante una carencia del PDA: una línea de trabajo respecto del fortalecimiento de la identidad comunitaria y la generación de procesos integrales de desarrollo comunitario. Por tanto, es ejecutado directamente por los responsables de comunicación de cada una de las oficinas regionales involucradas con la participación de personal técnico de las oficinas regionales, en especial de socialización, así como de los socios en el desarrollo, básicamente CEDRO y APRENDES y, en menor medida, MCS.

Más adelante, al abrirse el área de desarrollo local, son sus promotores los que asumen coordinadamente con el comunicador regional, la conducción del proceso. Es necesario mencionar que este nivel de articulación entre ambos componentes no fue el mismo en todas las oficinas regionales, el mismo hecho sucedió también con la articulación con los socios del desarrollo.

### **V. Los resultados del piloto**

#### **a. Los resultados obtenidos desde los socios (internos y externos)**

- ✓ Una mayor integración de voluntades, capacidades y recursos
- ✓ Una mejor comprensión de la naturaleza y complementariedad de las intervenciones particulares de cada proyecto y/o componente
- ✓ Un mayor compromiso e identificación con la promoción de estilos de vida lícita
- ✓ Una puesta en práctica de un proyecto conjunto

#### **b. Los resultados obtenidos desde los beneficiarios**

- ✓ Una mejor comprensión del desarrollo
- ✓ Una mejor identificación de su rol en los procesos de desarrollo
- ✓ Un reconocimiento del esfuerzo conjunto de los socios del desarrollo
- ✓ Una mejor comprensión de las posibilidades y limitaciones de los agentes externos del desarrollo
- ✓ El desarrollo, aunque muy básico, de iniciativas de autogestión comunitaria
- ✓ Algunas experiencias exitosas de autoeficacia colectiva
- ✓ Una valoración positiva del desarrollo y de los estilos de vida lícitos
- ✓ Una mejor comprensión de los daños generados por el cultivo ilícito de hoja de coca

- ✓ Una reafirmación del compromiso de no volver a sembrar hoja de coca
- ✓ Mejoras iniciales en sus niveles de organización y participación comunitaria.
- ✓ Un mayor entendimiento de la Estrategia Nacional de Lucha contra las Drogas y de la Comisión Nacional para el Desarrollo y Vida sin Drogas (DEVIDA)
- ✓ Un mayor entendimiento del Programa de Desarrollo Alternativo, de sus logros, avances y dificultades.

#### **c. Los resultados obtenidos desde los líderes y autoridades comunitarias**

- ✓ Una mejor comprensión de su rol en el desarrollo comunitario
- ✓ Un manejo más integral de herramientas básicas de gestión
- ✓ Una valoración positiva de los beneficios intangibles que el PDA otorga (desarrollo de capacidades, visión de futuro, promoción de estilos de vida lícitos, etc.)
- ✓ Un mayor nivel de identificación y reconocimiento del PDA y sus socios

### **VI. Las lecciones aprendidas**

#### **1. Este proceso ha servido fundamentalmente para:**

- ✓ Inducir al PDA en el caso de comunidades aun no firmantes (Caso Puerto Inca)
- ✓ Informar sobre los logros y beneficios del PDA
- ✓ Actualizar a la comunidad sobre los avances y dificultades en los diversos proyectos
- ✓ Prevenir potenciales conflictos
- ✓ Contrarrestar información falsa de origen incierto sobre las acciones del PDA en las comunidades.
- ✓ Consensuar visiones de futuro
- ✓ Estimular la gestión de pequeñas iniciativas comunales
- ✓ Todo ello ha conllevado a mejorar las relaciones con las comunidades

#### **2. El proceso del piloto ha contribuido a fomentar la acción conjunta en un marco de responsabilidad compartida.**

Durante el proceso del piloto se ha promovido participación activa y la acción conjunta, dentro del marco de la responsabilidad compartida, sin embargo, el mismo ha podido potenciarse aun más como línea de mensajes básicos durante el proceso de implementación. Un entendimiento de este concepto a todo nivel, puede influir favorablemente en la implementación del proceso. Trabajando bajo el concepto de **Responsabilidad compartida se remarca la idea que** vivir dentro de lo ilícito es un acto que conlleva una responsabilidad individual y colectiva, si este fuera el caso. De otro

lado bajo el concepto de responsabilidad compartida, se debe identificar los actores involucrados en la problemática y la ponderación del grado de influencia de cada uno. A partir de ello, se trabaja con estos actores asignando responsabilidades para la puesta en marcha del proceso.

**3. El piloto ha contribuido a una mejora de los niveles de información sobre el PDA entre las comunidades firmantes del convenio marco.**

Este proceso ha contribuido a que la información sobre el PDA se haya democratizado a nivel de las comunidades: Se aclararon los roles y funciones de los distintos actores que participan en el PDA (DEVIDA, USAID, operadores, entre otros), así como la ENLCD en una visión mas macro, tanto a nivel de líderes comunitarios como de integrantes de las comunidades. Igualmente valorado fue para ellos el conocer como operaba el programa tanto a nivel de la región como de otras a través, por ejemplo, de soportes audiovisuales fundamentalmente<sup>4</sup>.

**4. Una iniciativa de esta naturaleza necesita capital social fortalecido en capacidades de facilitación, negociación, movilización comunitaria y una buena relación con comunidades para el scale up.**

Un proceso de esta naturaleza requiere de un equipo de promotores mínimo en cada oficina regional con competencias y experiencia en movilización comunitaria si es que desea realizar una expansión a escala.

**5. El cambio de comportamiento es sostenible cuando hay actitud y predisposición favorable, pero el cambio de comportamiento dependerá también de la oferta del PDA.**

En comunicación para el desarrollo se habla de segmentar las audiencias o beneficiarias del programa en aquellos que estén más dispuestos al cambio de comportamiento. Es importante incidir, entonces, en trabajar con aquellas comunidades que si están dispuestas a insertarse en una vida y economía licitas.

**6. El piloto comunitario debió posicionarse como un proceso y no como un producto**

Los responsables del piloto han trabajado para legitimar la idea de que el piloto era un proceso, pero no en toda su dimensión. El piloto es un proceso de movilización comunitaria para la gestión local y así debe posicionarse. La comunicación como proceso y no como producto.

---

<sup>4</sup> En los talleres de visión de futuro se hizo uso de un producto audiovisual inicialmente pensado para la opinión pública, pero que funcionó como efecto espejo en las comunidades: el PDA informa. Dicho producto audiovisual mostraba, en tono positivo y afectivo, los principales logros de la implementación del programa desde una mirada de los beneficiarios.

**7. La etapa de fortalecimiento de capacidades es crucial para generar capital social local con valores y voluntad para sostener el cambio de comportamiento.**

Cada vez que se capacita al agricultor se está generando un proceso de desarrollo de capacidades, que tiene que ver con el valor personal, la conciencia de su realidad, un análisis del potencial de cambio que posee la comunidad, el incremento de sus niveles de responsabilidad, la conciencia sobre sus derechos y su poder de decisión. Las comunidades a través del este proceso del piloto han reflexionado sobre la fuerza de los sueños a nivel personal y comunal, asimismo, sobre la importancia de los valores identificando y asumiendo la democracia como valor, poniéndola en práctica, e implementando iniciativas comunales previa planificación.

**8. El monitoreo es indispensable pero el acompañamiento técnico es crucial**

No basta comprobar si la actividad se hizo sino como se hizo, además de brindar recomendaciones a los implementadores. La oficina de comunicaciones de Chemonics debe cumplir un rol de asistencia técnica y de monitoreo continuo a las comunidades. Instrumentos como listas de chequeo y otros pueden ser utilizados para asistir técnicamente en una suerte de supervisión capacitante.

**9. Los proyectos comunitarios que se diseñen deben estar basados en las necesidades que esgrimen las comunidades pero también en evidencia sobre el desarrollo local**

Todos aquellos proyectos que proponen la gestión del desarrollo local deben de acercarse a las comunidades “evidencia dura” para que el planeamiento comunitario se base en lo que realmente necesitan y requieren las comunidades y no se desplieguen esfuerzos en obras y proyectos que no son adecuadamente priorizados.

**10. Los visionados de video tienen acogida en las comunidades de la Selva del Perú.**

Los medios audiovisuales garantizan la participación de la gran mayoría de pobladores de las comunidades por ser un medio faltante en estas zonas carentes de fluido eléctrico. Los visionados de videos realizados como parte de este proceso del piloto tuvieron como objetivo informar los avances y logros del PDA en las diferentes zonas de intervención. Estos visionados motivaron a autoridades, líderes y población participante a apostar por la vida lícita (en el caso de los no firmantes) y confirma su decisión a los ya firmantes del convenio marco impulsándolos a dar pasos mayores en el proceso de desarrollo de su propia comunidad.

**11. Es crucial contar con una matriz visible para los socios: Quien está, en dónde, para qué y hasta cuándo.**

Esta es una tarea para USAID Perú pues debe tener el rol de liderazgo para establecer las reglas del juego en la gestión de sus proyectos e iniciativas que descansan en la comunidad

**12.Una reunión ínter promotores es crucial antes del scale up, contando con un manual de mensajes validado.**

USAID debe de propiciar la reunión ínter promotores del programa con el objetivo único de articular mejor las acciones en el campo comunitario. Conocerse, y compartir y articular planes conjuntos son de tarea inmediata. La pregunta que debería guiar la discusión esta reunión debe ser: Que podemos hacer para conducir mejor nuestras acciones en el campo?

**13.Otras actividades complementarias de comunicación ayudarían a implementar el piloto a escala**

**14.La presencia más o menos permanente de un representante del PDA en las comunidades ha contribuido a hacer sentir a las comunidades que el programa estaba cerca de ellos.**

**15.Los estilos de liderazgo que se encuentran en comunidades tienen fuerte incidencia en los resultados que obtenemos en este tipo de procesos.**

Liderazgos poco democráticos y de base estrecha no contribuyen a una adecuada gestión de iniciativas de desarrollo local. Una rápida identificación de los estilos de liderazgos actuales es necesaria de cara a la nueva etapa del programa.

**16.Antes de propiciar que las comunidades gestionen su comunicación hay que discriminar que aspectos deben priorizarse para diseñar un programa de fortalecimiento de capacidades en esta área.**

Promover la comunicación en las comunidades les facilita la toma de control y la gestión de los mensajes al interior de sus propias organizaciones, de la comunidad en general, así como a nivel externo (otras comunidades y actores diversos). En este sentido, un diagnóstico de necesidades de capacitación, es crucial.

**17.No todas las comunidades presentan a la fecha las condiciones adecuadas para una siguiente etapa.**

**18.El nivel de esfuerzo que requiere la siguiente etapa no corresponde con los recursos humanos con los que disponemos para implementarla.**

**19.De la cogestión a la autogestión hay un camino largo por recorrer**